

PENGARUH KEPEMIMPINAN KONTINJENSI DAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA

Hardono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Isti Ekatana Upaweda) Yogyakarta

Email Korespondensi: hardonoshmm@gmail.com

Abstract: *This study aims to examine whether situational leadership composed of contingency leadership and situational leadership affect employee job satisfaction in Panembahan Senopati Bantul organization and among the contingency leadership model variables and situational leadership models, which variable is most influential on employee job satisfaction in the Panembahan Senopati organization Bantul. The results of the t value for the contingency leadership model (X1) is greater than the value of t table (2.028) of 2.554 from the test shows that there is an influence of the contingency leadership model (X1) on job satisfaction (Y) of employees in the Panembahan Senopati Bantul organization, the model variable situational leadership (X2) obtained t count value is greater than the value of -t table (-2.028) of -1.334 and smaller than t table (2.028), the test shows that there is no influence of situational leadership model variables (X2) on satisfaction work (Y) employees in the Panembahan Senopati Bantul organization. From the F test results obtained F calculated values greater than the F table value is $3.261 > 3.259$. That means, the contingency leadership model (X1) and situational leadership model (X2) simultaneously have influence on employee job satisfaction and from the t-test results it is known that the most influential factor is the cont leadership model concentration (X1) with a sig level of 0.015.*

Keywords: *Contingency Leadership; Situational Leadership; Job satisfaction.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepemimpinan situasional yang terdiri dari kepemimpinan kontingensi dan kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul serta diantara variabel model kepemimpinan kontingensi dan model kepemimpinan situasional, variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul. Hasil nilai t hitung untuk model kepemimpinan kontingensi (X1) lebih besar dari nilai t tabel (2,028) sebesar 2,554 dari uji tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh model kepemimpinan kontingensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul, variabel model kepemimpinan situasional (X2) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari nilai -t tabel (-2,028) sebesar -1,347 dan lebih kecil dari t tabel (2,028), dari uji tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh variabel model kepemimpinan situasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul. Dari hasil pengujian F hitung diperoleh nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel yaitu $3,261 > 3,259$. Yang artinya, model kepemimpinan kontingensi (X1) dan model kepemimpinan situasional (X2) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan dari hasil uji t tersebut diketahui bahwa faktor yang paling berpengaruh adalah model kepemimpinan kontingensi (X1) dengan tingkat sig sebesar 0,015.

Kata kunci: Kepemimpinan Kontingensi; Kepemimpinan Situasional; Kepuasan Kerja.

Article History:

Received: 16-06-2020; Revised: 18-06-2020; Accepted: 21-06-2020

PENDAHULUAN

Setiap industri termasuk industri kesehatan akan selalu berfokus kepada kepuasan konsumen. Organisasi sebagai industri jasa harus menempatkan konsumennya sebagai acuan utama kegiatannya. Pekerja organisasi yang merupakan ujung tombak pelayanan harus mampu menyenangkan pasien dan

keluarganya. Tugas direktur organisasi adalah untuk memastikan bahwa semua karyawan mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk dapat memuaskan konsumen utama organisasi.

Organisasi Umum harus menjalankan beberapa fungsi, satu diantaranya adalah fungsi menyelenggarakan pelayanan penunjang medik dan non medik. Instalasi Pemeliharaan Sarana Prasarana Organisasi merupakan salah satu fasilitas penunjang medik dari organisasi serta diperlukan adanya kepemimpinan yang sesuai guna pencapaian tujuan bersama. Sumber daya manusia yang unggul sangat berperan dalam kehidupan dan keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja para karyawan akan menentukan bagaimana kinerja mereka dalam melayani konsumen. Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2007). Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai dan Mulyadi, 2013; Pangsti et al., 2013). Peneliti melihat bahwa studi kepuasan kerja karyawan memiliki peran penting dalam membangun kapabilitas organisasi (Hadi et al, 2020; Palupi, 2017; Tjahjono, 2015a)

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga dibutuhkan kepemimpinan dalam organisasi yang dapat memahami keadaan atau situasi. Tingkat kepuasan bawahan atau karyawan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional karena bawahan selain sebagai individu mereka juga merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin. Ada beberapa model kepemimpinan situasional, yaitu model kepemimpinan kontinjensi (suatu pemutakhiran terhadap model kepemimpinan Fred E. Fielder) dan model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Rivai dan Mulyadi, 2013). Model kepemimpinan kontinjensi dari fielder adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada suatu saat tertentu. Model kepemimpinan situasional yaitu bagaimana seorang manajer mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dalam lingkungannya, mendignosanya, kemudian mengadaptasi perilaku kepemimpinannya sesuai kondisi lingkungan tersebut.

Ada dua macam pengaruh seorang pemimpin, pertama dapat disebut hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok. Kedua, kelakuan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya untuk mempengaruhi stabilitas kelompok dan kepuasan para anggota. Berdasarkan latar belakang masalah yang di uraikan, maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu: Apakah model kepemimpinan kontinjensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan organisasi? Apakah model kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan?

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2008). Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan evaluasi dari karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Rivai dan Mulyadi, 2003).

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah “*security feeling*” (rasa aman) dan mempunyai segi-segi : (1). Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial), (2). Segi sosial psikologi berupa: (a). Kesempatan untuk maju. (b). Kesempatan mendapatkan penghargaan. (c). Berhubungan dengan masalah pengawasan. (d). Berhubungan dengan pergaulan antar karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya

Indikator-indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Minnosota Satisfaction Questionare (MSQ) adalah seperti berikut : (1). Kebebasan memanfaatkan waktu luang. (2). Kebebasan bekerja secara mandiri. (3). Kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu. (4). Kebebasan bergaul. (5). Gaya kepemimpinan atasan langsung. (6). Kompetensi pengawas. (7). Tugas yang diterima. (8). Kesempatan bertindak terhadap orang lain. (9). Persiapan kerja. (10). Kebebasan memerintah. (11). Kebebasan memanfaatkan kemampuan. (12). Kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku. (13).

Gaji yang diterima. (14). Kesempatan mengembangkan karir. (15). Kebebasan mengambil keputusan. (16). Kesempatan menggunakan metode kerja. (17). Kondisi kerja yang mendukung. (18). Kerja sama. (19). Penghargaan terhadap prestasi. (20). Perasaan pekerja terhadap prestasinya.

Dalam suatu pekerjaan karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Selain itu para karyawan juga menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif dibanding dengan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan anggota dipengaruhi oleh hubungan persepsi, peran-kinerja antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan Kontinjensi

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi adalah gelang-gelang yang perlu bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi sebagian besar manajer, situasi bisa menentukan keberhasilan atau kegagalan, tetapi adalah keliru untuk terlalu, menyalahkan situasi. Dalam menerapkan teori kepemimpinan situasional, manajer harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada situasi tertentu dan mengidentifikasi kondisi anggota atau anak buah yang dipimpinya. Kondisi bawahan merupakan faktor yang penting pada kepemimpinan situasional. Karena bawahan selain sebagai individu mereka juga merupakan kelompok yang kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi yang dimiliki pemimpin. Menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Aditama, 2013) ada 2 model kepemimpinan situasional, yaitu kepemimpinan kontinjensi dan kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan kontinjensi adalah perilaku kepemimpinan efektif tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada saat tertentu. Yang dimaksud dengan situasi tertentu adalah adanya tiga variabel yang dijadikan dasar sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hubungan, tetapi tidak berarti bahwa bahwa seorang yang perilaku kepemimpinannya berorientasi pada tugas tidak pernah berorientasi pada hubungan. Ketiga variabel tersebut adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok, derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, dan kedudukan atau posisi kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki. Ketiga variabel situasi ini dikaitkan dengan pendekatan yang berorientasi tugas, hal ini tergantung pada situasi yang ada pada saat tertentu.

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kontinjensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan, yaitu: (a). Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif. (b). Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan. Sedangkan kondisi situasi terdiri dari dua faktor utama, yaitu : 1). Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan. 2). Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuasaan posisi, yaitu derajat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi. Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila kedua dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan apabila : (a). Pemimpin diterima oleh para pengikutnya. (b). Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas. (c). Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Jika situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Tahun 1987 Fiedler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengkonsep ulang teori orisinil dari Fiedler sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dalam teori sumber daya kognitif adalah satu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat

rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarahan direktif.

Kepemimpinan Situasional

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Dalam kepemimpinan situasional ini memuat tentang bagaimana seorang manajer mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dalam lingkungannya, mendignosanya, kemudian mengadaptasi perilaku kepemimpinannya sesuai kondisi lingkungan tersebut. Dasar kepemimpinan situasional ialah kadar bimbingan/arahan pimpinan, kadar dukungan sosio emosional, dan kematangan anggota.

Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip dari Hellriegel dan Slocum, 1992 (dalam Aditama, 2010) menyampaikan model kepemimpinan situasional, yang berdasar pada perilaku pemimpin (dapat bersifat *directive* atau *supportive*) dan kematangan dari bawahan. Perilaku *directive* terjadi pada pemimpin yang cenderung melakukan komunikasi satu arah, sementara perilaku *supportive* tertuju pada pemimpin yang senang menggunakan komunikasi dua arah. Kematangan/maturitas bawahan diartikan sebagai kemampuan bawahan untuk menetapkan tujuan yang tinggi dan mungkin dicapai, serta kemauan mereka untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan itu.

Kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey-Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan, yaitu : (a). Pada kesiapan awal perhatian pemimpin pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. (b). Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. (c). Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. (d). Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan

Gaya kepemimpinan yang tepat akan tergantung pada orang atau kelompok yang dipimpin. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard mengidentifikasi empat tingkat kematangan M1 melalui M4: (a). M1-Adalah karyawan yang tidak memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan, tidak mampu dan tidak mau melakukan atau mengambil tanggung jawab untuk pekerjaan atau tugas. (b). M2-Adalah bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun mereka bersedia bekerja pada tugas. Mereka adalah pemula tapi memiliki antusiasme dan motivasi. (c). M3-Adalah karyawan yang berpengalaman dan mampu melakukan tugas tetapi tidak memiliki keyakinan atau kemauan untuk mengambil tanggung jawab. (d). M4-Mereka berpengalaman pada tugas, dan nyaman dengan kemampuan mereka sendiri untuk melakukannya dengan baik. Mereka mampu dan bersedia untuk tidak hanya melakukan tugas, tetapi untuk mengambil tanggung jawab untuk tugas tersebut.

Hersey-Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer, yaitu mengatakan/telling, menjual/selling, partisipasi/participati, dan delegasi/delegating. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut : (a). Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. (b). Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan. (c). Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu

Kedewasaan adalah kapasitas/kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai dan keinginan serta kemauan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.

Perilaku tugas adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perancangan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Perilaku hubungan, berkenaan dengan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.

Peran kepemimpinan menurut Covey dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : (a). Pathfinding (pencarian alur) : Peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti. (b). Aligning (penyelaras) : Peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi. (c). Empowering (pemberdaya) : Peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Agar kepemimpinan dapat berperan maka perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini : (a). Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. (b). Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. (c). Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi. (d). Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan. (e). Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjabaran tinjauan pustaka tersebut maka dalam penelitian ini memunculkan 2 hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kontinjensi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan organisasi.
2. Kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan organisasi.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data adalah suatu langkah dalam penelitian untuk mendapatkan data yang relevan dan obyektif agar dapat digunakan sebagai bahan analisis untuk mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer. Sumber data diperoleh melalui Angket (Questionare), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dapat disebut sebagai totalitas subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Instalasi Pemeliharaan sarana Prasarana Organisasi (IPSR) organisasi Panembahan Senopati Bantul yang beralamat di Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 14 Kabupaten Bantul-Yogyakarta 55714 yang berjumlah 43 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dengan tujuan merepresentasikan populasinya (Tjahjono, 2015b). Dengan mempelajari sampel, akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian (Sekaran, 2006:123). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Non Probability Sampling yaitu besarnya peluang elemen untuk terpilih sebagai subjek tidak diketahui. Teknik Non Probabilitas Sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2009).

Dalam penelitian ini terdapat dua macam variabel yaitu variabel independen atau variabel bebas (X) yang terdiri dari model kepemimpinan kontinjensi (X1) dan model kepemimpinan situasional (X2) serta variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja karyawan organisasi. Dalam

penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik dengan susunan : sangat tidak setuju, tidak setuju, tidak berpendapat, setuju, sangat setuju. Respon terhadap sejumlah item yang berkaitan dengan konsep atau variabel tertentu kemudian disajikan kepada tiap responden. Ini adalah skala interval dan perbedaan dalam respon antara dua titik tetap sama (Sekaran, 2006).

Untuk mengetahui layak tidaknya kuesioner perlu diuji dengan menggunakan uji validitas. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. (Sugiyono, 2012). Pada penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah rumus korelasi product moment dari pearson (Sugiyono, 2012). Digunakan untuk mengetahui konsistensi tidaknya suatu kuesioner yang didesainnya. Untuk mengukur konsisten, peneliti memerlukan sekali pengujian dengan menggunakan teknik tertentu terhadap skor jawaban responden yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang bersangkutan. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi, bila koefisien korelasi positif signifikan maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel atau handal. Di dalam penelitian ini, pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot dengan uji statistik Cronbach Alpha (α) dengan ketentuan instrumen penelitian dikatakan reliabel jika Alpha hitung $> 0,60$. Pengaruh model kepemimpinan kontinjensi dan model kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan Instalasi Pemeliharaan sarana Prasarana Organisasi (IPSR) organisasi Panembahan Senopati Bantul akan diuji menggunakan regresi berganda. Hipotesis akan didukung apabila nilai signifikansi hasil regresi $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuesioner dibagikan kepada 43 orang dan yang kembali hanya 39 dengan jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 36 orang responden atau sekitar 92,3% dari seluruh responden sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 3 orang responden atau sekitar 7,7% dari total seluruh responden yang digunakan untuk penelitian ini. Sebanyak 17 orang atau sebesar 43,6% responden berusia antara 21-30 tahun, 14 orang atau 35,9%, dan 8 orang atau 20,5% responden berusia antara 31-40 tahun. Dari total 39 orang diketahui 27 orang atau 69,2% responden sudah menikah dan 12 orang atau 30,8% belum menikah.

Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen digunakan untuk menguji instrumen apakah layak digunakan untuk menghimpun data atau tidak. Uji tersebut meliputi:

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Jumlah keseluruhan butir pertanyaan pada kuesioner adalah sebanyak 30 butir. Butir-butir tersebut dianggap dapat mewakili gaya kepemimpinan yang diamati, di mana masing-masing butir pertanyaan tersebut memiliki bobot yang sama dengan butir pertanyaan lainnya. Kuesioner awal dibagikan kepada 43 orang karyawan IPSRS di organisasi Panembahan Senopati Bantul namun kembali sebanyak 39 kuesioner, jadi sampelnya adalah 39 responden. Pada uji coba validitas ini digunakan teknik *product moment*. Nilai *alpha* yang digunakan adalah 0,05 atau 5%.

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut dapat dinyatakan bahwa pernyataan-pernyataan yang digunakan dalam penelitian Pengaruh Model Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di ORGANISASI Panembahan Senopati Bantul semua valid, karena memenuhi kriteria r hitung $> r$ tabel.1 Hasil Uji validitas untuk variabel model kepemimpinan kontingensi (X1), model kepemimpinan situasional (X2), dan kepuasan kerja (Y) pada table.1 :

Tabel.1 Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel	Item	r hitung	r tabel (5 %) df= 37	Hasil Pengujian	Keterangan
1.	Model Kepemimpinan Kontingensi(X _{1.1})	P1	0,585	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P2	0,581	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P3	0,489	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P4	0,517	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P5	0,511	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P6	0,550	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P7	0,436	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P8	0,406	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P9	0,405	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P10	0,555	0,316	r hitung > r tabel	Valid
2.	Model Kepemimpinan Situasional (X _{1.2})	P1	0,620	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P2	0,630	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P3	0,407	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P4	0,353	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P5	0,445	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P6	0,583	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P7	0,481	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P8	0,622	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P9	0,440	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P10	0,646	0,316	r hitung > r tabel	Valid
3.	Kepuasan Kerja Karyawan	P1	0,427	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P2	0,375	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P3	0,615	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P4	0,562	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P5	0,571	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P6	0,511	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P7	0,689	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P8	0,511	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P9	0,580	0,316	r hitung > r tabel	Valid
		P10	0,413	0,316	r hitung > r tabel	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (Ghozali, 2005: 45). Pada penelitian ini jumlah sampel (n) = 39 dan besarnya df dapat dihitung $39 - 2 = 37$ dengan $df = 37$ dan $\alpha = 5\%$, didapat r tabel = 0,316 (r tabel terlampir). Sehingga r hitung > r tabel. Oleh sebab itu, semua pernyataan yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel independen yaitu model kepemimpinan kontingensi (X_1), model kepemimpinan situasional (X_2), dan variabel dependen kepuasan kerja karyawan (Y) adalah valid.

Uji Reliabilitas Instrumen

Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot* dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). *One Shot* atau pengukuran sekali saja adalah pengukuran hanya dilakukan sekali saja tidak diulang untuk responden yang sama dengan pertanyaan lain. Suatu variabel dikatakan reliabilitas jika nilai *crobach alpha* > 0,60 (Bawono, 2006 :64).

Uji Reliabilitas terhadap kuesioner dilakukan dengan menggunakan program *Microsoft Excel* dan *Statistical Produce and Service Solution (SPSS) 16.0 for Windows*. Hasil perhitungan tingkat reliabilitas kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.2 Hasil Uji Cronbach Alpha

No	Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Hasil Pengujian	Keterangan
1	Model Kepemimpinan Kontingensi (X_1)	0,815	0,60	<i>Cronbach Alpha</i> > 0,60	Reliabel
2	Model Kepemimpinan Situasional (X_2)	0,832	0,60	<i>Cronbach Alpha</i> > 0,60	Reliabel
4	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	0,825	0,60	<i>Cronbach Alpha</i> > 0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Dari hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 sehingga semua variabel penelitian yakni model kepemimpinan kontingensi (X_1), model kepemimpinan situasional (X_2), dan kepuasan kerja karyawan (Y) dikatakan reliabel (handal), (Bawono, 2006: 64).

Analisis Regresi Linear

Analisis ini digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (model kepemimpinan situasional) dengan variabel terikat (kepuasan kerja karyawan). Dalam penelitian ini variabel model kepemimpinan situasional yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah model kepemimpinan kontingensi (X_1) dan model kepemimpinan situasional (X_2).

Bentuk dari regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dengan model $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ dan hasil perhitungan regresinya adalah sebagai berikut :

Tabel.3 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.345	5.856		5.865	.000
X1	.367	.144	.461	2.554	.015
X2	-.217	.161	-.243	-1.347	.186

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel model kepemimpinan kontingensi (X_1), memiliki nilai signifikansi sebesar 0,015. Nilai signifikansi ini dibawah 0.05 Sehingga dari uji tersebut menunjukkan bahwa variabel model kepemimpinan kontingensi (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul. Sedangkan variabel model kepemimpinan situasional (X_2) tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan di ORGANISASI Panembahan Senopati Bantul karena nilai signifikansinya di atas 0,05 yaitu 0,186

Hasil uji F di Tabel 4 menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat untuk memprediksi variabel dependen. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel model kepemimpinan kontinjensi (X_1) dan model kepemimpinan situasional (X_2) memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja (Y).

Tabel.4 Nilai F Dan Tingkat Signifikansi**ANOVA^b**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84.452	2	42.226	3.261	.050 ^a
Residual	466.214	36	12.950		
Total	550.667	38			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah

Tabel.5 Nilai Koefisiendeterminasi (R^2)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.153	.106	3.599

a. Predictors: (Constant), X1.2, X1.1

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Tabel 5, diketahui besarnya *Adjusted R Square* sebesar 0,106. Dimana nilai *Adjusted R Square* mengukur seberapa besar kontribusi atau peran variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,106 berarti 10,6% variabel dependen yaitu variansi kepuasan kerja (Y) karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul dapat dijelaskan oleh variabel model kepemimpinan kontinjensi (X_1), dan model kepemimpinan situasional (X_2). Sedangkan sisanya ($100\% - 10,6\% = 89,4\%$) dijelaskan variansinya oleh variabel lain. Dengan kata lain 10,6% sumbangan pengaruh variabel model kepemimpinan kontinjensi (X_1), dan model kepemimpinan situasional (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y).

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak atau pengaruh model kepemimpinan kontinjensi (X_1) dan model kepemimpinan situasional (X_2). Dimana kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan. Ada dua macam pengaruh seorang pemimpin, pertama yaitu yang disebut dengan hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok. Kedua kelakuan dan tindakan-tindakan yang dilakukannya untuk mempengaruhi stabilitas kepuasan para anggota. Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya. Pada dasarnya implikasi kedua variabel penelitian ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi Panembahan Senopati Bantul apabila pimpinan mampu memenuhi kebutuhan

karyawan seperti adanya perhatian pemimpin baik dalam tugas dan hubungan antara pimpinan secara organisasi maupun individu.

Implikasi partisipatif dan teori kepemimpinan situasional terhadap sistem komunikasi organisasi dalam sistem komunikasi organisasi, partisipatif telah menggunakan komunikasi dua arah, yaitu sistem atau pola komunikasi yang akan menghasilkan umpan balik secara langsung dari komunikasi untuk dijadikan evaluasi. Pemimpin akan sering berkomunikasi dengan bawahan dalam merumuskan hal-hal yang dapat dirumuskan dengan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi harus berfungsi juga sebagai persuasif dan *regulative*. Kepemimpinan situasional memungkinkan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang terjadi. Untuk komunikasi satu arah seperti *Telling*, mengharuskan pemimpin untuk lebih banyak mengarahkan, hal ini dilakukan agar tugas yang dilaksanakan sesuai dengan alur atau tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi satu arah akan mengalami kesulitan dalam menerima umpan balik sebagai evaluasi bagi organisasi. Terkadang dengan komunikasi satu arah, kondisi kerja akan terasa kaku karena bersifat formal. Dalam kepemimpinan situasional yang dikembangkan menjadi empat bagian, membutuhkan komunikasi karena pada dasarnya kepemimpinan mempengaruhi orang. Dalam kepemimpinan ini, *Delegating* dengan tugas dan perilaku yang rendah menjadi aspek yang paling disukai apabila bawahan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi, karena ada kebebasan dan kepercayaan dari pemimpin untuk berpartisipasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat di ambil kesimpulan bahwa Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa model kepemimpinan kontinjensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja terbukti. Sedangkan hasil pengujian terhadap Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa model kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak terbukti.

Hasil uji F hitung lebih besar dari pada F tabel(2;36;0,05) yaitu $3,261 > 3.259$, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti model regresi mampu menjelaskan pengaruh variabel model kepemimpinan kontinjensi (X1) dan model kepemimpinan situasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan.

Dari koefisien determinasi (R^2) diketahui besarnya Adjusted R Square sebesar 0,106. Hal ini berarti 10,6% variabel dependen yaitu variansi kepuasan kerja (Y) karyawan di ORGANISASI Panembahan Senopati Bantul dapat dijelaskan oleh variabel model kepemimpinan kontinjensi (X1), dan model kepemimpinan situasional (X2). Sedangkan sisanya ($100\% - 10,6\% = 89,4\%$) dijelaskan variansinya oleh variabel lain. Misalnya pangkat atau jabatan, usia dan kesempatan menggunakan metode kerja agar karyawan terdorong dan semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan serta tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan simpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut : Variabel model kepemimpinan kontinjensi terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di ORGANISASI Panembahan Senopati Bantul. Oleh sebab itu, pihak organisasi perlu memperhatikan model kepemimpinan kontinjensi pada situasi-situasi tertentu sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Dari koefisien determinasi Variabel kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel model kepemimpinan kontinjensi dan model kepemimpinan situasional sebesar 10,6% Sedangkan sebesar 89,4% dipengaruhi oleh variabel lain seperti pangkat atau jabatan, usia dan kesempatan menggunakan metode kerja agar karyawan terdorong dan semangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan serta tercapainya kepuasan kerja karyawan. Bagi peneliti berikutnya hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengadakan penelitian lanjutan karena masih banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja.

REFERENSI

- Aditama, T.Y., (2002), Manajemen Administrasi Organisasi, Edisi 2, Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Hadi, S., Heru K. T., Majang, P. (2020). Study of organizational justice in SMES and positive consequences; systematic review. International Journal of Advanced Science and Technology, 29: 3-14.
- Handoko, T. H., (2008), Manajemen Personal & Sumberdaya Manusia, Edisi 2, Yogyakarta : BPFE.
- KEMENKES RI NO. 983/MENKES/SK/XI/1992, Tentang Pedoman Organisasi Organisasi.
- Palupi, M. (2017). Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik. Jurnal Bisnis: Teori

- dan Implementasi, 8(2): 190-199.
- Pangesti, G. R., Heru K.T., & Tri, M. (2013). The influences of transformational leadership, motivator factor, and hygiene factor toward job satisfaction of balai besar latihan ketransmigrasian Yogyakarta's employee. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 4(1): 31-44.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010 Pasal 1 Tentang Pengertian Organisasi.
- Rivai, V & Mulyadi, D, (2003), *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta : PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Robbins, P. Stephen & Judge, A. T, (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Tjahjono, H.K. (2015b). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY
- Tjahjono, H.K., (2015b). *Metode Penelitian Bisnis*. VSM MM UMY